مهــــــــارات

المدير الفعال

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:20391 / 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-03-9

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقدِّمة

هل لديك عمل و ترغب في التعاقد مع مدير ناجح؟

هل ترغب في شخص قادر على مساعدتك في مشروعك على إدارة الأعمال من الألف إلى الياء؟

عندما تضع إعلان تطلب فيه شخصًا لهذا التخصص، ستتلقى العديد والعديد من السير الذاتية. حتى لو كنت تضع شروطاً قاسية وصولاً إلى الأشخاص فقط الذين يبدو أنهم الأكثر تأهيلا لهذا المنصب، ستضطر أن تقوم بعدد من المقابلات للتأكد من تحديد المدير الذي سيكون الأقدر على النمو بعملك . كيف يمكنك أن تعرف من هو هذا الشخص؟

إذا كنت ترغب بالاستعانة بمدير يساعدك فى إدارة مشروعك، إليك تسعة من الخصائص الأكثر أهمية التى تساعدك على اختيار المدير الأصلح لإدارة المشروع .

1. **التحفيز الذاتي** : الشخص الذي تستأجره لهذا المنصب يجب أن يكون قادرا على القيام بهذه المهمة من دون الحاجة للرجوع اليك فى كل صغيرة و كبيرة. هذا الشخص يجب أن يكون قادرا على فهم الأهداف الأساسية للعمل

وتطوير استراتيجيات خاصة به لتحقيق تلك الأهداف. كما يجب أن يكون ملتزما بجعل العاملين يؤدوا عملهم في كل يوم من دون إشراف دقيق منه كرئيس.

2. **لديه مهارات عالية لخدمة العملاء :** مهما يكن نوع العمل الذى أنت فيه، يمكنك الاستفادة من وجود مدير يجيد التعامل مع الزبائن والعملاء. قد لا يكون هذا الجزء يشكل نسبة كبيرة من وظيفة المدير لأن المهام اليومية لخدمة العملاء سوف تقع على بعض الموظفين الآخرين. ومع ذلك، عندما تنشأ مشاكل مع الزبائن، يكون المدير هو الذي يعمل على تهدئة الوضع أو قد يؤدي إلى تفاقمها. عليك تعيين مدير قادر على تهدئة حتى الزبائن الأكثر صعوبة ويجعلها سعيدة لكي تتمكن المنشاة من الاحتفاظ بالعملاء، مما يساعد على زيادة العائدات و بالتالى نمو المشروع.

3. **النزاهة والجدارة بالثقة :** أنت ترغب في تعيين مدير تعتقد أنك يمكن أن تثق به. وبطبيعة الحال، فإنه من الصعب أن تقول هذا من مجرد مقابلة لكن طرح الأسئلة الصحيحة يمكن أن يعطيك شعورا عاما بنزاهة الفرد الأساسية. من خلال توظيف شخص ما تعتقد أنه جدير بالثقة، سوف تقلل من وطأة وضع مسؤلية متابعة نمو المشروع في يد شخص آخر.

4. يمكنه العمل فى فريق : على المدير أن يكون شخص ملتزم بالعمل مع فريق من الأفراد من أجل تحسين العمل ككل. وهذا يعني أن المدير ليس في العمل فقط لأسباب أنانية مثل " تقدمه الشخصى". بدلا من ذلك، فهو مهتم بتنمية العمل لأنه سيكون لمصلحته وكذلك لمصلحة الآخرين الذين يعملون معه في المنشأة. إن المدير هو الذى يقف فى الوسط بين الإدارة العليا و موظفيه لذلك من المهم للغاية أن هذا الشخص هو يكون حقا لاعب فريق.



5. لديه القدرة لحل الصراع : وجود هذا الرجل فى موقع متوسط يضع المدير في موقف المضطر إلى القيام بدور حلقة الوصل بين الناس في المنشأة. فهو حلقة الوصل بين الموظفين من المستوى الأدنى و المستوى الأعلى، كما أنه سوف يكون أيضا بمثابة وسيط لتسوية المنازعات بين الموظفين على المستوى الأقل . من أجل أن يكون قادرا على أن يفعل

ذلك جيدا ، فإن المدير الذى استأجرته يجب أن يكون لديه القدرة على التعامل مع الصراعات في مكان العمل. إنه يحتاج أن يكون الشخص الذي يستطيع اكتشاف أى مشكلة في مهدها ، وكذلك الشخص الذي يستطيع أن يتعامل مع أكبر الصراعات عندما تظهر فى مهدها.

6. **معرفة جيدة بمجال الصناعة للمنشأة :** على هذا المدير المعرفة التامة بالمجال الذى تعمل فيه المنشأة ليكون قادرا على الإجابة على أسئلة الزبائن والموظفين. وهذا يعنى أنه يعرف ما يتحدث عنه من كل النواحى. بالرغم من أنك يمكن أن توفر بالتأكيد التدريب في هذه الصناعة للمدير الجيد ، ولكن الشخص المثالي لهذا المنصب هو الشخص الذى لديه بالفعل خبرة متقدمة أو متخصصة في هذه الصناعة.

7. **الاعتمادية :** عندما يتعلق الأمر بذلك ، فهو يعتبر ضرورة أن يكون هناك مدير يمكنك كمالك مشروع الاعتماد عليه. ومدير يمكن الاعتماد عليه هو الشخص الذي يظهر دائما في العمل في الوقت المحدد ، ولا يتباطىء في العمل ، وقادر على البقاء لوقت متأخر بعد أوقات العمل الرسمية عندما تكون هناك أوقات في المنشأة تتطلب منه أن يفعل ذلك. كما يمكنك الاطمئنان إنك إذا طلبت منه عمل ما للمنشأة يفعله دون تردد أو تأخير.

8. **القدرة على التزام الهدوء :** كونك مدير تعتبر مهمة صعبة. وهناك الكثير من التوتر فى المشاركة اليومية في المهام الإدارية. وهناك العديد من المشاكل التي تنشأ على مدار أيام العمل ، والمدير هو المسؤول عن التعامل مع هذه الأمور بشكل جيد. عليك تعيين مديرا يكون قادرا على البقاء هادئا في أكثر الأحيان. المدير الهادىء يحافظ على الهدوء فى المكتب بأكمله الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مكان العمل بشكل عام ، ونمو في نهاية المطاف لمشروعك.

9. **متفائل :** أنت لا تريد المدير الذي يكون هادئا ولكنه غير مبال. تريد المدير الذي يقبل على عمل أو مهمة كل يوم بتفائل و إيجابية. تريد المدير الذي سوف يأتى مبتسما ، والذي يعبر عن مشاعر طيبة بصدق عن العمل الذي يقوم به مع فريقه. وهذا سوف يساعد على خلق جو من الإيجابية وعلى الحفاظ على معنويات العاملين عالية في العمل مما يؤدي إلى ارتياح الموظفين، ومعدلات غياب منخفضة، ومعدلات أعلى من الإنتاجية ونمو أكبر للمشروع.



الفصل الأول

مهارات المدير الفعال



من هو المدير الناجح؟

المدير هو القائد، وأن تصبح مديرًا ناجحًا ليست مهمة سهلة. وليست فقط مسألة اتخاذ القرارات الصحيحة لمنشأتك، ولكن عليك أن تكون قائدًا جيدا.هذا يعني أنك في حاجة إلى معرفة كيفية مواجهة ومعالجة مختلف المشاكل. المعرفة ضرورية ولكن الأهم من ذلك هو رؤية جيدة حول مستقبل المنشأة، والقدرة على إنشاء فريق عمل جيدة.

من أهم الصفات التي يحتاجها المدير الناجح هي :

- **التخطيط : يريد المدير الوصول إلى بعض الأهداف.**

لينجح فى ذلك ، فإنه يحتاج إلى خطة مرئية للمدى القصير، ولكن الأهم هو للمدى الطويل. وتتألف الخطة من الاستثمارات التى يمكن أن تكون مفيدة على المدى الطويل. ربما تكون هذه الاستثمارات لها تأثير سلبي على أرباح الشركة خلال السنوات الأولى ولكن سوف تؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاعا في معدل الدوران.

- **مُعلم جيد : يحتاج المدير لفريق عمل جيد.**

المدير وهو الذى يعرف الأهداف التى يجب التوصل إليها. التواصل مع فريقك مهم. تعليم موظفيك ما هى مهامهم ومسؤولياتهم ومنحهم فرصة لتبادل الأفكار من أجل العمل على إيجاد طريقة التنفيذ الأكثر فعالية. إعطاء الأوامر بطريقة محترمة واضحة هو المفتاح لتحقيق النجاح فى هذا التواصل.

- **مستمع جيد : العمل مع فريق يعني أنك في حاجة لفهم إتجاهات موظفيك.**

محاولة فهم دوافعهم ، و في حالة حدوث مشاكل محاولة إيجاد حلول لمشاكلهم. أن تكون مستمعا جيدا هو أن تكون دائما شخص لديه عقل منفتح لتقبل الاقتراحات من العاملين في فريقه. في حالة اعتراض أكثر من موظف و اختلافهم على قرار اقترحته من المهم أن تتمكن من الاستماع إليهم باهتمام والتوصل إلى حل وسط

يقبله الجميع.المدير الجيد عليه أن يتعامل مع الموظفين بالتساوي بغض النظر عن العرق أو الدين أو الجنس أو السن أو أي من العوامل الأخرى.

- **مفوض : المدير هو قائد المنشأه :**

وهو المسؤول عن كل العمل الذي يتم في المنشأة. و عادة يحتاج المدير إلى تفويض بعض المهام إلى العاملين لديه ، و ليس التخلي عن المسؤولية النهائية. على المدير بناء فريق من الموظفين ذوي المسؤوليات المختلفة ، وهؤلاء الموظفين مسؤولون عن النتيجة النهائية. التواصل مهم وعند الانتهاء من المهام الموكلة لهم هناك حاجة للحديث والمناقشة مع باقى الموظفين.

- **لديه ثقة بالنفس : ثق فى نفسك وقدراتك :**

لا تصبح عصبيا عندما يفشل شيء ، وتفائل لخططك المقبلة. حاول تجنب التوتر ولا تخش أنه لا يمكنك الوصول إلى أهدافك. قد تفشل مرة و تنجح مرات. الفشل هو دروس مستفادة لتحقيق النجاح.

- **محفز لموظفيه : على المدير إظهار الاحترام لموظفيه :**

دائما ما يتطلع الموظفين إلى أن يتم تقدير عملهم. ضع نظام للمكافأة لتحفيز موظفيك. و تعتبر فكرة جيدة أن تحدد أي نوع من المكافآت يستجيب لها موظفيك، ويمكن أن تكون بعض المكافآت إذا حققوا الهدف أو نوع من التمييز تمكنهم من الحصول على مزيد من المسؤولية او تلقي المزيد من المال.

- **المرونة :المدير الجيد يحتاج إلى إعطاء الأوامر :**

المدير هو من يعطى الأوامر حول المهام الضرورية ولكن من المهم أن يكون مرنا مع فريقه. اعط موظفيك إمكانية لإعطاء رأيهم فى الكيفية التي سيتم بها تنفيذ هذا العمل.

المرونة تعني عدم التمسك برأيك و تدرك أن هناك إمكانية التوصل إلى اتفاق. لا تكن المدير الذى يأخذ موقف الذى يعتبر نفسه الرئيس، لذلك وجب أن ينفذ رايه دون غيره، و إنك الوحيد الذى يعرف اتخاذ القرارات الصائبة. اعط موظفيك الوقت اللازم لتأدية عملهم.

- **الصبر: مفتاح الحصول على النجاح هو الصبر.**

المدير الناجح هو المحرك الأساسي للمنشأة. لذلك عليه أن يتحلى بالصبر فى تعامله مع العاملين الذين تختلف شخصياتهم و نظرتهم للأمور. عليه أن يستمع لمختلف الآراء بصبر حتى يصل للرأى الأفضل. المدير الناجح يعمل جنبا إلى جنب مع فريق متنوع بصبر و هدوء . عليه أن يتبع المثل القائل "**ليس هناك أنا بل هناك فريق**".

ومما سبق كان لزامًا تناول مفهوم القيادة وخصائص القائد بشيء من التفصيل وذلك في الأسطر القادمة.

القيادة ومهارات المدير



1 - مفهوم القيادة:

هناك عدة مفاهيم للقيادة و نذكر منها:

- هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة.
- القائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

و كتعريف شامل للقيادة:

"هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق و انسجام و بشكل جماعي لغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة ."

نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائدًا، وتشرح الخصائص التي تميز القائد غيره من أفراد الجماعة:

- نظرية الصفات
- نظرية السلوك القيادي
- نظرية جنستون

خصائص القيادة :

ونجد مجموعة من الخصائص ونذكر منها:

المهارات الذاتية أو الشخصية :

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل (السمات الجسدية، القدرات العقلية، ملكة الابتكار، وضبط النفس).

المهارات الفنية :

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل في تحقيق الهدف.

المهارات السلوكية والإنسانية :

وتعني قدرة القائد في التعامل مع أفراد المنظمة، ويعد هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

المهارات السياسية والإدارية :

إذ يقصد بالأولى (السياسة) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، أما الثانية (الإدارية) فتعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين .



أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقًا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

أ - **القيادة الدكتاتورية**:"leadership – Dectatoric"



وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة ، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

ب - **القيادة الديمقراطية**:" leadership-Democratic "



يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

ج - **القيادة المتساهلة**:Loose -leadership

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

د - **القيادة غير الموجهة**:leadership Free – neim

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

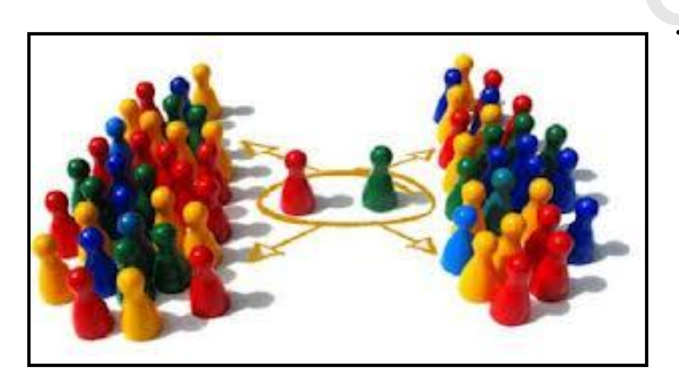
هـ - **أسلوب الخط المستمر في القيادة**:a leadership continum

وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها. يركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتمامًا كبيرًا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

الآن وبعد التعرف على مفهوم القيادة وخصائصها لنا الآن أن نتعرف بشيء من التفصيل على **مهارات المدير الفعال**: -



❖ ـ المهارات التي يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة :



1 - مهارات العمل الجماعي .
2 - مهارة قيادة الآخرين .
3 - مهارات التفويض .
4 - مهارات بناء الفريق .
5 - مهارات الاتصال الفعال.
6 - مهارات التدريب (إعداد المديرين) .
7 - مهارات التفكير الابتكاري .
8 - مهارات إدارة الأزمات .
9 - مهارات إدارة الأداء .
10 - مهارات إدارة الجودة .

11 - مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب .

12 - مهارات الإرشاد أثناء الإشراف .

لا زلنا حتى الآن نعمل بلا تقويم وقياس لما نفعل وهذا ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف الموضوعة والمخططة وحتى ننجح في تحقيق ما نصبو إليه لابد من قياس ووضع معايير لمعرفة أداء الأجهزة التي تنفذ الخطة وهذه محاولة متواضعة لتعريف إدارة الأداء وتحديد أهدافه ومعاييره في ضوء تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية : -

أهداف الخطة التنموية :

- التوظيف الأمثل للموارد
- الاستثمار في الرأسمال الاجتماعي
- الاستثمار في الإنسان
- توفير السكن المناسب والرخيص
- الحد من الفقر
- دعم البحث العلمي والتقني
- تحقيق التنمية المستدامة
- تأهيل وتدريب قوة العمل الحالية
- التركيز على المشاريع التي تحقق معدلات نمو أفضل
- تحقيق معدل نمو مستدام
- تحقيق الكثير من فرص العمل
- تخفيض نسبة البطالة

وغير ذلك من الأهداف التفصيلية وبشكل عام أقول لابد من وضع معايير وأسس تقييم ومتابعة الأداء الحكومي من أجل أن نستطيع أن نحقق أهداف الخطة الواردة أعلاه لأنه إذا لم يتم قياس النتائج لايمكن فصل النجاح عن الأخطاء.

وإذا لم نستطع رؤية النجاح لايمكن لنا معرفة عوائده وإذا لم نستطع معرفة عوائد النجاح فإننا لن نكون في صورة الأخطاء وإذا لم نستطع رؤية النجاح لن نستطع التعلم منه وإذا لم نستطع إدراك الأخطاء لن نستطيع تصحيحها وإذا استطعنا تمييز النتائج الناجحة والخاطئة نستطيع كسب دعم المواطنين وثقتهم

تعريف إدارة الأداء: -

على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

- إن أي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة
- إن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة

- إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة
- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف
- هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة
- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعة
- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة
- الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد
- قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الإدارية.

أهداف إدارة الأداء: -

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها

- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين

أهداف تقييم الأداء: -

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء
- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية
- تقويم سياسة التدريب والتطوير
- تقويم سياسة الحوافز والأجور
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها

عناصر إدارة الأداء: -

- **تخطيط الأداء ويتضمن :**

- تحديد الأهداف

- تحليل الأداء الحالي

- تحديد الأداء المطلوب

- تحليل المعايير

- **تنظيم الأداء ويتضمن :**

- المسؤوليات والمهام

- قنوات الاتصال

- اللوائح والقوانين

- **توجيه الأداء ويتضمن :**

- تبسيط الإجراءات

- الإرشاد

- التغذية العكسية

- تصحيح الأخطاء

- ملاحظة التقدم

- **تقييم الأداء ويتضمن :**

- القصور في الأداء
- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة

معايير الأداء: -

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها و وضع أولويات ضمن الأولويات
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها

- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل

- مناقشة المعايير مع المديرين ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

- أسلوب العلاج التشخيصي
- أسلوب العلاج السريع

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر بالمدير عدة شرط أهمها :

- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم
- خلق الثقة والمصداقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل

- القدرات التنظيمية
- الكاريزما القيادية للمدير
- القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة
- الشجاعة المناسبة
- القدرة على تبصر الأشياء

خطوات تحسين الأداء

- ما المشكلة ؟؟؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟
- ما الذي يجري الآن ؟؟؟
- ما الذي تريده أن يحدث ؟؟؟
- ماهي نتيجة القصور في الأداء ؟؟؟؟
- ما هي الأسباب والحلول الممكنة ؟؟؟
- ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

تقييم أداء المديرين

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادأة
- الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته
- التيقظ للتكاليف
- الصحة والحكم الشخصي
- إمكانية التقدم

- القدرة على التعامل مع الآخرين
- ربحية العمل الذي يديره المدير
- معدل دوران البضاعة
- خدمة الزبائن
- تحسين طرائق العمل
- تخفيض التكاليف
- تحسين الوضع السوقي للسلعة
- تقليل معدل الوقت الضائع
- صورة المدير بين أقرانه
- سمعة المؤسسة في المحيط
- مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
- كم سيارة يستخدم
- كم سكرتيرة لديه
- كم مرة يغير فرش مكتبه خلال ولايته الإدارية
- هل يمثل عامل القدوة في الالتزام
- كم موظف عنده يستطيعوا أن يكونوا مدراء في حال تم نقله

المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي :

- السرعة .
- الدقة .
- التتابع المنطقي في الأداء .

وتتبلور مهارات الإدارة في ثلاث مجموعات هي :

- المهارات الفكرية (العقلية).
- المهارات الإنسانية (التعامل مع الآخرين).
- المهارات الفنية (التخصصية).

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية، و سنوضح المهارات اللازمة لكل مستوى إداري.

المهارة الفكرية = الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي.

المهارة الإنسانية = القدرة على التواءم مع الآخرين + التعامل مع الآخرين.

المهارة الفنية = التخصص في الموضوع، والإلمام بتفاصيل الأمور.

أما عن مهارات المدير الفعال فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي :

مهارات فكرية :

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم . . . الوقت . . . الموارد .
- تحليل البيئة المحيطة ، واستخراج التحديات والفرص .
- التقدير الاجتماعي . . والسياسي للموقف .

مهارات إنسانية :

- اختيار المساعدين
- تشكيل فرق العمل .
- توجيه المرؤسين .
- تحفيز العاملين معه.
- تفويض السلطات .
- دعم ومساندة العاملين معه .
- الاتصال الفعال .
- الاستماع وتلقي المعلومات .
- الإقناع، والمناورة، والحوار.
- العمل مع الفريق .

مهارات فنية :

- وضع الهداف في صورة فنية .
- ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات .
- وضع معايير التقييم .

- تطبيق المعايير.
- تصميم النظم .
- إجراء المتابعة .

والمدير الناجح هو الذي :

- يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته
- يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية .
- يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو كان موجودا .
- يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه .
- يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير .

المدير الفعال :

قراءة في مقال كتبه العالم الإداري بيتر دركر مؤسس الإدارة الحديثة ويتكلم في مقاله عن كيف تكون مديرا فعالا ... وفي الواقع هذه النقاط ركيزة أساسية لكل فرد سواء شغل منصبا إداريا .. أو حتى كان رب أسرة أو عضو في منتديات إلكترونية ...
ومن هذا المنطلق أحببت أن أعيد قراءة هذا المقال مع شرح وتوضيح بعض جوانبه ... راجيا أن تعم الفائدة.

يؤكد بيتر دراكر Peter Drukerأن المجتمع الحديث أصبح مجتمع تنظيمات كبيرة وأصبح مركز النقل في كل تنظيم هو المعرفة ولقد كانت المشكلة منذ سنوات عديدة هي:

الكفاءة :أي القدرة على القيام بالأشياء بالشكل الصحيح ولم يكن هناك اهتمام بالفعالية رغم أن هناك أعداد كبيرة من المديرين، بمعنى أنهم مشرفون على آخرين إلا أن الأغلبية منهم ليسوا مديرين فعالين، أي يؤثرون على قدرة التنظيم على الأداء وعلى تحقيق النتائج، وبالنسبة لمديري الغد فإن المطلوب منهم أن يتصفوا بالفعالية، أي القدرة على اتخاذ القرارات المتصلة بالقيام بالأشياء الصحيحة والتأثير في الأداء للقيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، للوصول بالمشروع إلى أعلى درجة من الإنتاجية.

ونتسائل هل يمكن تعلم الفعالية ؟

يذكر دراكر إنه من خلال اتصالاته الواسعة مع العديد من المديرين في كثير من المشروعات وصل إلى نتيجة وهي أنه ليس هناك شخصية فعالة، ولهذا فإنه قد توصل إلى أن الفعالية هي عادة، أي مجموعة معقدة من الأساليب وطالما أنها أساليب فإنه يمكن دائما تعلمها، ويتعلم المرء الأساليب بالتدريب وبالممارسة.

نستعرض فيما يلي الأساليب الخمسة التي يراها دراكر ضرورية لكي يكون المدير فعالاً:

أولا : يعرف المرير الفعال وقته، الجزء الضائع منه، وكيف يتصرف في حدود الجزء المتاح:

فإذا كان للمدير أن ينجز فإنه يجب أن يبدأ بعنصر الوقت، لأنه العنصر المقيد، ومهما كان الطلب على الوقت مرتفعا فإن العرض منه لن يزداد بل الوقت قابل للهلاك ولا يمكن ادخاره، فوقت الأمس قد ولى إلى الأبد.

من ناحية أخرى، فلا يمكن إحلال شيء محل الوقت، فيمكن على سبيل المثال أن نحل النحاس محل الألمنيوم. ويمكن أن نحل رأس المال محل العمل الإنساني وكل شيء يتطلب الوقت.

إن المدير الفعال يتميز عن الآخرين في حرصه ورعايته للوقت ومحافظته على هذا العنصر الغير قابل للإحلال. ويجب عليه أن يعرف أولا أين يذهب الوقت..

وأول خطوة نحو فعالية مناولة الوقت هي تسجيل استخدامات الوقت الفعلي وعلى المدير الفعال أن يعرف الوقت المتاح له، فيعمل على الإفادة منه بأحسن شكل ممكن.

ثانيا: يسأل المدير الفعال نفسه: ماذا يمكنني المساهمة به ؟

إنه يركز اهتمامه على ما يستطيع أن يقدمه من مساهمة في نطاق عمله وفي نطاق علاقاته مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومساعدين، وهو ما يجعل المدير الفعال يعمل لا في النطاق الضيق لتخصصه أو إدارته فقط وإنما على مستوى الأداء الكلي للمشروع، إن المدير الفعال الذي يركز على مساهمته وعلى أن تكون علاقاته مع الآخرين منتجة سيقيم بذلك الأساس الصحيح للعلاقات الإنسانية،

إذ سيوفر المتطلبات الأساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة وهي الاتصالات، وعمل الفريق والتنمية الذاتية وتنمية الأخرين، كما أن المدير الفعال الذي يركز على المساهمة وعلى النتائج يحفز الآخرين أيضا على تنمية أنفسهم ويساعد بقدر ما يستطيع في تنمية الآخرين.

ثالثا : ينطلق المدير الفعال من نقطة القوة ويجعل منها قوى منتجة

فلكي نصل إلى نتائج فإنه يجب استخدام والإفادة من كل القوى المتاحة، قوى جميع الأفراد من مساعدين وزملاء ويمكن القول بأن الغرض من التنظيم هو استخدام جوانب القوة في كل شخص كقالب بناء من أجل الأداء المشترك، والمدير التنفيذي هو الذي يملأ المراكز بالأفراد على أساس ما يمكنهم القيام به ويبحث في كل فرد عن جوانب القوة لكي يضعها في العمل، وليس هناك وصف أفضل للفعالية الإدارية من الكلمات التي اختارها أبو صناعة الصلب الأمريكية لكي تكون على قبره:

"هنا يرقد رجل عرف كيف يجعل مساعديه أفضل مما كان هو نفسه" فكيف يمكن للمدير الفعال أن يشغل مراكز التنظيم من أجل القوة ؟

- يجب أولاً ألا تكون الأعمال مستحيلة وفوق طاقة العناصر البشرية العادية
- كما يجب أن يكون العمل كبيرا بحيث ينطوي على تحد الفرد القائم به

- يجب أن يكون الحكم على الأفراد على أساس مايمكنهم من القيام به، على أساس الأداء (فإذا كان الأداء ضعيفا فيجب استبعاد الفرد من المركز الذي يحتله).
- المدير الفعال لايبني على جوانب القوة في مساعديه فقط وإنما في رئيسه أيضا

رابعا :إذا كان هناك سر للفعالية فهو التركيز:

يقوم المدير الفعال بالأشياء المهمة أولا، ويقوم بشيء واحد في المرة الواحدة.

إن هناك دائما من المهام المنتجة للغد أكثر مما يكون من الوقت لتنفيذها، وهناك من الفرص أكثر مما هناك أفراد قادرون لإسنادها إليهم، لهذا يجب اتخاذ قرار يتعلق بأي المهام تكون له الأولوية وأيها يكون أقل أهمية.

والسؤال الحقيقي هو من الذي سيتخذ القرار : المدير التنفيذي، أم الضغوط ؟ فإذا سمح للضغوط بأن تتخذ القرار فإنه من المحتمل أن يضحي بالمهام التي كان يجب أن تأتي في المقدمة.

كما يجب دائما إعادة النظر في الأولويات والمؤجلات وتعديلها على ضوء الواقع وعلى ذلك فإن التركيز، أي الشجاعة أن يفرض المدير التنفيذي قراراته على الوقت والأحداث، هو أمله الوحيد في أن يصبح سيد الوقت والأحداث بدلا من أن يصبح ألعوبة لهما.

خامسا : يتخذ المدير الفعال قرارات فعالة:

لايتخذ المدير الفعال الكثير من القرارات، ولكنه يركز على القرارات الهامة، والقرار تقدير وهو اختيار بين بدائل، وتقول معظم الكتب إنه بالنسبة لاتخاذ القرارات يجب البدء بإيجاد الحقائق، المدير التنفيذي الذي يتخذ قرارات فعاله يعرف أن المرء لايبدء بالحقائق، وإنما يبدء بالآراء.

إن المدير الفعال يعرف أن الأفراد لايبدءون بالبحث عن الحقائق، وإنما يبدءون برأي، وليس هناك غبار على ذلك، الأفراد يبدءون برأي، وإذا طلبنا منهم أن يبدءوا بالبحث عن الحقائق فإنهم سيفعلون مثل مايفعل أي شخص : سيبحثون عن الحقائق التي تتفق مع النتيجة التي وصلوا إليها فعلا ولذلك فإن الطريق الوحيدة الصحيحة والتي تمكنا من اختبار رأي ما ضد الواقع هو الاعتراف بأن الآراء تأتي أولا هذا هو السبيل الذي يجب أن يكون، ولذلك فإن المدير الفعال يشجع الآراء.

أهمية الوقت: -

- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها .
- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة . "
- مورد غير قابل للتخزين " اللحظة التي لا أستغلها تفنى . "
- مورد غير قابل للبدل أو التعويض .
- يحاسب عليه المرء مرتان " عمره ثم شبابه. "

حقائق عن الوقت :

- 20% فقط من وقت أي موظف تستغل في أعمال مهمة مرتبطة مباشرة بمهام الوظيفة وأهداف المؤسسة .
- يقضي الموظف في المتوسط ساعتان في القراءة .
- يقضي الموظف في المتوسط 40 دقيقة للوصول من و إلى مكان العمل .
- يقضي الموظف في المتوسط 45 دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل .
- يقضي الموظف الذي يعمل في مكتب يتسم بالفوضى 90 دقيقة في البحث عن أغراض مفقودة .
- يتعرض الموظف العادي كل 10 دقائق لمقاطعة (محادثة عادية أو تليفونية ...).
- يقضي الموظف العادي 40 دقيقة في تحديد بأي المهام يبدأ .
- يقضي الشخص العادي في المتوسط 28 ساعة أسبوعيا أمام التليفزيون .
- الوصول المتأخر لمكان العمل 15 دقيقة يؤدي إلى ارتباك اليوم وضياع مالا يقل عن 90 دقيقة (أخرى).

ويمكن إضافة هذه المعلومات لتساعدنا في فهم عملية إدارة الوقت:

- ساعة واحدة من التخطيط توفر 10 ساعات من التنفيذ .
- الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي .

- اكتساب عادة جديدة يستغرق في المتوسط 15 يوما من المواظبة.
- أي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له، فإذا خصصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة، وخصصنا لمجموعة أخرى من الأفراد 4 ساعات لإنجاز نفس المهمة، نجد أن كلا المجموعتان تنتهي في حدود الوقت المحدد لها.
- إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال بشكل أكثر سرعة، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا وبشكل فعال.

فوائد الإدارة الجيدة للوقت:

- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة.
- تحسين نوعية العمل.
- تحسين نوعية الحياة غير العملية.
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة.
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- تعزيز الراحة في العمل.

- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.
- زيادة الدخل.

لماذا يضيع الناس أوقاتهم ؟ نبسط

- لا يدركون أهمية الوقت.
- ليس لهم أهداف أو خطط واضحة.
- يستمتعون بالعمل تحت ضغط.
- سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت.
- عدم المعرفة بأدوات و أساليب تنظيم الوقت.

سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت



1 - **لا يوجد لدي وقت للتنظيم**

يحكى أن حطاباً كان يجتهد في قطع شجرة في الغابة ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ إنه لم يشحذه من قبل، مر عليه شخص ما فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال الحطاب وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟! من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الحطاب في القصة! إن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك سيتيح له الانتقال لشجرة أخرى، وكذلك تنظيم الوقت،

يساعدك على إتمام أعمالك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك لأنك مشغول بعملك.

وهذه معادلة بسيطة، إننا علينا أن نجهز الأرض قبل زراعتها، ونجهز أدواتنا قبل الشروع في عمل ما وكذلك الوقت، علينا أن نخطط لكيفية قضائه في ساعات اليوم.

2 - المشاريع الكبيرة فقط تحتاج للتنظيم:

في إحصائيات كثيرة نجد أن أمور صغيرة تهدر الساعات سنوية، فلو قلنا مثلاً أنك تقضي 10 دقائق في طريقك من البيت وإلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت، أي أنك تقضي 20 دقيقة يومياً تتنقل بين البيت ومقر العمل، ولنفرض أن عدد أيام العمل في الأسبوع 5 أيام أسبوعياً.

(الوقت المهدر) 5 أيام × 20 دقيقة = 100 دقيقة أسبوعياً / 100 دقيقة أسبوعياً × 53 أسبوعاً = 5300 دقيقة = 88 ساعة تقريباً.

لو قمت باستغلال هذه العشر دقائق يومياً في شيء مفيد لاستفدت من 88 ساعة تظن أنت أنها وقت ضائع أو مهدر، كيف تستغل هذه الدقائق العشر؟ بإمكانك الاستماع لأشرطة تعليمية، أو حتى تنظم وقتك ذهنياً حسب أولوياتك المخطط لها من قبل، أو تجعل هذا الوقت مورداً للأفكار الإبداعية المتجددة.

3 - الآخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت

من السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف، لكنك المسؤول الوحيد عن وقتك، أنت الذي تسمح للآخرين بأن يجعلوك أداة لإنهاء أعمالهم.

اعتذر للآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة.

وإن لم تخطط لنفسك وترسم الأهداف لنفسك وتنظم وقتك فسيفعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك!! أي تصبح أداة بأيديهم.

4 - كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت

افرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً، ماذا ستفعل؟ الشيء الطبيعي أن تخطط لرحلتك وتجهز أدواتك وملابسك وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافٍ، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات.

ولتعلم أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ، فما رأيك؟ تصور أنك تخطط كل يوم لمدة ساعة والتوفير المحصل من هذه الساعة يساوي ساعتين، أي أنك تحصل على 730 ساعة تستطيع استغلالها في أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتي.

5 - لا أحتاج لكتابة أهدافي أو التخطيط على الورق، فأنا أعرف إذا علي أن أعمل.

لا توجد ذاكرة كاملة أبداً وبهذه القناعة ستنسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك، عليك أن

تدون أفكارك وأهدافك وتنظم وقتك على الورق أو على الحاسب المهم أن تكتب، وبهذا ستكسب عدة أمور:

أولاً: لن يكون هناك عذر اسمه نسيت! لا مجال للنسيان إذا كان كل شيء مدون إلا إذا نسيت المفكرة نفسها أو الحاسب!!

ثانياً: ستسهل على نفسك أداء المهمات وبتركيز أكبر لأن عقلك ترك جميع ما عليه أن يتذكره في ورقة أو في الحاسب والآن هو على استعداد لأنى يركز على أداء مهمة واحدة وبكل فعالية.

6 - **حياتي سلسلة من الأزمات المتتالية، كيف أنظم وقتي؟!**

تنظيم الوقت يساعدك على التخفيف من هذه الأزمات وفوق ذلك يساعدك على الاستعداد لها وتوقعها فتخف بذلك الأزمات وتنحصر في زاوية ضيقة، نحن لا نقول بأن تنظيم الوقت سينهي جميع الأزمات، بل سيساعد على تقليصها بشكل كبير.

سلوكيات و معتقدات تؤدي إلى توفير الوقت:

- تحديد الهدف.
- التخطيط.
- احتفظ دائما بقائمة المهام To-do List.

- التحضير للغد.
- استخدام أدوات تنظيم الوقت.
- انشر ثقافة إدارة الوقت.
- عدم الاحتفاظ بمهام معقدة (تقسيم المهام إلى مهام فرعية).
- لا تحتفظ بالمهام الثقيلة على نفسك (انته منها فورا).
- لا تكن مثاليا.
- رتب أغراضك.
- الاتصال الفعال (التأكد من وصول الرسالة كما تعنيها).
- لا تتأخر في الوصول لمكان العمل.
- التحضير للمهام المتكررة List Check.
- تجميع المهام المتشابهة.
- ارتدِ ساعة (راقب الوقت في أي مهمة تقوم بها).
- تأريخ المهام (حدد لنفسك تاريخا أو زمنا للانتهاء من أي مهمة).
- المساومة في تحديد المواعيد.
- لا تحتفظ بمهام ناقصة (انته من كل مهمة بدأتها).
- لا تهمل كلمة "شكرا".
- لا تقدم خدمات لا تجيدها.
- تعلم القراءة السريعة.
- استغلال وقت السيارة – الانتقال - السفر.
- لا تحتفظ بمقاعد مريحة في مكتبك.
- علق لافتة مشغول لإنهاء المهام المحتاجة للتركيز.

- استخدم التليفون بفاعلية.
- تنمية مهارات التفويض.
- اعرف نفسك ودورات أدائك اليومي ذهنيا و بدنيا

ضبط النفس:

- يمكن اعتبار ضبط النفس نوع من أنواع التدريب الانتقائى وخلق عادات لأفكارك و أفعالك و كلامك لتطوير نفسك و الوصول إلى أهدافك.
- يمكن أيضاً لضبط النفس أن يكون ذا تَوَجُّه مهامي كما يمكن أن يكون اختيارى و انتقائى.
- فلتنظر إلى ضبط النفس كمَسعَى إيجابي بدلاً من رفضه أو إنكاره.
- أضف مهمة صغيرة فى وقت محدد من يومك؛ ثم قم بتأخير القيام بهذه المهمة شيئاً فشئ.
- أضف مهمة مُعَيَّنة تقوم بها صباحاً و أخرى مساءاً إلى جدول أعمالك.
- لا يجب أن يزيد وقت القيام بهذه المهمة عن 15 دقيقة.
- انتظر حتى يأتي وقت تنفيذ هذه المهمة. و ابدأ المهمة عندما يحين الوقت المحدد.
- التزم بهذا الجدول لمدة شهرين على الأقل.

الاستفادة:

القيام بجدولة المهام أو الأعمال يساعدك على تحديد أولوياتك. بالتركيز على البدء بالقيام بالمهام أكثر من مجرد الانتهاء منها، تستطيع أن تتجنب التسويف(أي التأجيل)

- أضف مهمة و التزم بالقيام بها: تجنب التصرف باندفاع.
- قم بمراقبة تَطَوُّر أمورك
- بعد الانتهاء من المهلة التى منحت نفسك إياها، قم بتدوين الإنجازات التى قمت بها فى هذه الفترة الزمنية.

الاستفادة:

القيام بالتدوين سيساعدك على معرفة كم من الوقت تحتاج لإتمام مهامك

- إذا وجدت أن لديك المزيد من الوقت، أملأه بالقيام بمهام صغيرة، و قم بتدوين ملاحظات لنفسك، قم بالتخطيط لمهام أخرى.
- قم بالانتفاع بسلطان و قوة الروتين
- بدلاً من تخصيص كل الوقت لأداء مهمة ما فى يوم واحد وقضاء اليوم التالي متفرغاً ثم تخصيص بعض الوقت لليوم الذى يليه، حاول أن تقوم بتخصيص أوقات متساوية كل يوم لإتمام هذه المهمة و لتكن ملتزماً صامداً

- لا تقم بتحديد أهداف أكثر من توزيع الوقت بالتساوي، فقط اعتاد على النظام و الرتابة

الاستفادة:

إنك تعمل على إتمام مهامك على مراحل. أولاً تُنَمِى العادة الإيجابية، ثم تقوم عادتك بإتمام المهمة لك.

- استعن بضبط النفس فى إدارة و تنظيم وقتك
- يمكن أن تكون عملية إدارة و تنظيم الوقت مرهقة و قاهرة.
- كيف لك أن تتحكم فى وقتك و أنت لا تستطيع أن تتحكم فى نفسك؟
- إبدء بضبط النفس ذات توجه مهامي و انطلق من هناك.

الاستفادة :

تنمية مهارة ضبط النفس تبدأ عندما تستطيع التحكم فى أداء مهامك. و تنمية مهارة إدارة و تنظيم الوقت تبدأ مع تنمية مهارة ضبط النفس و تنمية الثقة فى النفس تبدأ مع تنمية مهارة إدارة و تنظيم الوقت

- قم بتدوين مراحل ضبط النفس فى كتيب أو مدونة خاصة بك.
- قم بتدوين وقت البداية و الانتهاء من أداء أو القيام بالمهام
- قم بمراجعة ما قمت بتدوينه لتقدير نتائج التقدم الذى أحرزته.

الاستفادة:

يمكن لهذا الكُتَيِّب الذى قمت بالتدوين فيه أن يصبح أداة ذات قيمة رفيعة و عالية لرؤية أفضل لأنشطتك حتى تستطيع أن تقوم بترتيب

أولوياتك و تحديد ما هو مهم لقضاء وقتك فيه و ما ليس له أهمية لتقليص الوقت الذى تقضيه فيه.

- قم بعمل جدول ليوم عملك و أعمالك الدراسية
- عندما تبدأ يوم عملك أو عندما تكون ذاهباً إلى العمل، خصص بعض الدقائق لتقوم بكتابة ما يجب عليك القيام به ذلك اليوم على ورقة.
- قم بترتيب القائمة التى قمت بكتابتها.
- و فوراً إبدء العمل على أهمهم
- حاول لعدة أيام لترى إن كانت العادة ناجحة بالنسبة لك.
- تنمية العادات يحدث على مدار الوقت: كم من الوقت تحتاج لتنمية عاداتك يعتمد عليك أنت شخصياً و على العادة التى تنوى تنميتها.

الاستفادة:

عندما تكون لديك فكرة عن ما يجب القيام به منذ بداية يومك، تكون فرصتك أعلى لإنجاز مهماتك بنجاح. سيساعدك كثيراً عندما تقوم بتدوين مهامك أو عمل رسم كروكي ليومك.

- تثبيط العزيمة/المعوقات
- لا تخف؛ و لا تجعل التحدي يرهبك.
- إذا تعثرت، تذكر أن ذلك طبيعي
- خذ قسطاً من الراحة ثم استجمع قواك و عزيمتك مرة أخرى للتحدي.

بعض الحِيَل:

- يمكنك أن تربط عادة جديدة بأخرى قديمة:
- إذا كنت تشرب القهوة، اجعل وقت أول فنجان تشربه مع قيامك بالتدوين أو كتابة الملاحظات التى ستبدأ بها يومك و تقوم بترتيب أولوياتك من خلالها.

الاستفادة:

- الربط ييسر الترابط الحيادي
- قم بوضع علامة أمام أي تقدم تحرزه فى قائمة تقوم بوضعها فى دورة المياه فى منزلك أو على برنامج إكسل على حاسبك الآلي أو على مائدة إفطارك:
- قم بوضع علامة أمام كل مهمة قمت بأدائها بنجاح. إذا كسرت النظام، إبدء من جديد

الاستفادة:

- الرؤية تعزز من التقدم و التطور
- مصادر إلهام/أشخاص يحتذى بها لاحظ الأشخاص من حولك و فى حياتك وانظر كيف ساعدهم ضبط النفس فى تحقيق أهدافهم و إنجازاتهم.
- اطلب منهم النصيحة فيما ينفع بخصوص ذلك.

❖❖❖

وظائف الإدارة الخمسة

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1. زيادة مهاراتك.
2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة:

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

1. تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

2. السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
3. الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقناعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
4. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
5. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
7. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات

أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

9. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
10. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
11. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
12. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثر من المدير الغير قادر على ذلك.
14. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على

أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، ومن الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... ألخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي

توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقتك في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك – واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع الذى تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات.

ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعطى الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

1. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

2. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

3. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

العناصر الأساسية المكونة للإدارة

1. الأفراد
2. الأنشطة
3. المعرفة الإدارية
4. الموارد
5. المحيط الخارجي

1 - تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد إلى 3 مستويات

1. الإدارة العليا
2. الإدارة الوسطى
3. الإدارة المباشرة / الدنيا

المهارات الإدارية:

1 - المهارات الفكرية / المنطقية conceptual skills

القدرة على التفكير العلمي / التفكير المنطقي من أجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع في الأساليب وانتقاء الأفضل.

2 - المهارات الفنية Technical skills

وهي القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن.

3 - المهارات الإنسانية Human skills

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من أجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجواب : يجب أن يلم كل مدير مختص في إدارته بما يناسبها من مهارات.

الأنشطة (نشاط الإدارة)

وهي الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - التخطيط Planning

وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع برامج العمل / اتخاذ القرارات

ب - التنظيم Organizing

وتشتمل على: تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات / تحديد العلاقات / اختيار المديرين

ج -التوجيه Directing

وتشتمل على: التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

د – الرقابة Controlling

ومن مهامها وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء / تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة الدائمة، وتتمثل الاحتياجات المالية في :

أ - رأس مال نقدي

ب - المواد الأولية أو الخامات

ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مباني – معدات – أراضي أثاث – سيارات .... ألخ).

مصادر التمويل

أ - مصادر داخلية

1 - حقوق الملكية 2 - الأرباح المحجوزة

ب - مصادر خارجية

1 - البنوك 2 - الموردين 3 -العملاء

الإنتاج

تعريف الإنتاج :

هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

وظائف الإنتاج:

1. اختيار الموقع
2. تصميم العمليات الصناعية
3. الترتيب الداخلي
4. تصميم المواصفات الفنية
5. مراقبة الجودة
6. وضع برامج للصيانة الدورية
7. التحسين المستمر لطرق العمل

التسويق:

وظائف التسويق:

1. دراسة السوق
2. تخطيط المنتجات
3. الترويج للمنتج
4. وضع السعر المناسب
5. التوزيع

وظيفة الأفراد

تعريفها

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

وظائفها:

1. تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة
2. انتقاء العاملين
3. تحديد الأجور
4. تدريب وتطوير العاملين
5. وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف

المعرفة الإدارية:

التعريف :

هي مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها، وفي هذا يمكنك الرجوع إلى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التي ساهمت في تطور علم الإدارة

الموارد :

إن من أحد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذي يقود المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذي يحسن استغلال موارد المنشأة استغلال أمثل وناجح

والموارد تتمثل في نوعين

أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة في أعمالهم

ب - موارد مادية وتشمل رأس المال – المواد الأولية – المعلومات الكافية للمشروع).

ماهو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية

أولا الكفاءة الإدارية:Managerial efficiency

هي حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية:

1. زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أي زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات
2. زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات
3. تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماما لما سبق ويظهر في سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث

1. تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي
2. تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات
3. تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

الفاعلية الإدارية Managerial effective

هي : حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المحددة، فقد يكون هناك مدير كفء ولكنه غير فعال فهو كفء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة إلى الأهداف المحددة.

المحيط الخارجي :

وتتمثل في البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه وبيئة خاصة تؤثر في المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جدا أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية المدارس في علم الإدارة وسنتحدث هنا عن المدارس بشيء من التحديد وهو فلسفة فريدريك تايلور :

1. إحداث ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال إحلال أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال .
3. البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت المثالى لأدائه.
4. مشاركة كل من العاملين والإدارة في المسئولية عن زيادة الإنتاج
5. ربط الأجر بالإنتاج.

تركزت الدراسة والمبادئ على دراسة الزمن والحركة وطرق وأساليب العمل وتوضيح المسئوليات والرقابة والإنتاج.

الفصل الثاني

مهارات التسويق



ما هو التسويق؟

هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد و المنظمات بغرض تسهيل و تسريع المعاملات و المبادلات في السوق في إطار البيئة و ظروف السوق .

ويركز التسويق على احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء و حسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتم فيها تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق رضاء العملاء .

وتعتبر عملية البيع جزء من الجهود التسويقية، إلا أنها تركز على المنتج من السلع أو الخدمات، من خلال جهود البيع و الترويج، ويتم تحقيق أهداف المؤسسة فيها من خلال حجم المبيعات .

ومن التعريف السابق نجد أن التسويق يقوم على الجهود الآتية:

1. التعرف على فئة العملاء المستهدفين .
2. دراسة خصائصهم و سلوكياتهم و عاداتهم الحياتية و الشرائية .
3. التعرف على احتياجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم .
4. توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، و بالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من العملاء .
5. توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع .
6. توجيه جهود رجال البيع نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج و العميل .
7. توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضاء العميل .
8. توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضاء العاملين بهدف الاحتفاظ بهم و إضافة عملاء جدد .
9. توجيه الجهود نحو التسعير الملائم .

من هو العميل المستهدف؟

هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية :

1. لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج).

2. لديهم القدرة على دفع ثمنها .

3. تتوفر لهم القدرة على اتخاذ القرار .

وعلى المستثمر عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الاحتياج مختلفا عمن في يده اتخاذ القرار النهائي .

كيف تنافس منتجات الآخرين؟

1. حاول أن تكون مختلفا

2. ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون

3. ابتكر أفكار جديدة

1 - حاول أن تكون مختلفا

البديل الوحيد للدخول في صراع النافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف .

وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها لعملائك .

ويجب ألا يكون هذا التميز قائما على الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا .

2 -ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سنجر لم تخترع الماكينة، و لكنها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلا من اليد. كذلك قام مضرب الأرز ببني مزار من إدخال عبوة الخمسة كيلوجرامات، و بعد أن لاحظ أنها سهلة الفتح قام بابتكار وضع الخمسة كيلو جرامات داخل كيسين كل كيس 2.5 كيلوجرام ثم تغليفهم داخل كيس واحد .

3 - ابتكر أفكار جديدة:

تعتبر شركة تميمة مثالا للابتكار حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة و تقوم بتسويقها من خلال نظام خاص و مبتكر للتسويق .

كذلك ابتكرت شركة برسيل حلاً لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار الغسيل مما زاد الطلب على منتجاتها .

التميز في خدمة العميل:

كيف تتميز في تقديم الخدمة؟

من أهم الوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه ما يلي:

1. العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك .

2. لا يعتمد العميل عليك، بل أنت تعتمد على العميل، وأنت تعمل لديه .

3. لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك، إن العميل هو هدف عملك .

4. يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له .

5. يشكل العميل جزءاً من عملك، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها .

6. ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد، إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به .

7. إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه .

8. واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم .

9. يستحق العميل أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له .

10. العميل هو شريان الحياة الرئيس في عملك، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل، فأنت تعمل من أجل العميل .

التسعير:

إن السعر المناسب للسلعة هو السعر الذي يحقق كم من المبيعات يساعد على تحقيق أهداف المنشأة .

ويلاحظ من التعريف أنه لم يتعرض مباشرة للتكلفة، إلا أن تحقيق أهداف المنشأة - و منها الربح بالطبع – يجعل عملية التسعير تتعرض للتكلفة بطريقة غير مباشرة .

ويلاحظ أن التخفيض الواضح للسعر قد يدفع بعض العملاء لتفضيل منتجنا، إلا أن هذا قد لا يكون الحل الأمثل في جميع الحالات، و خاصة للمشروع الصغير. كما أن المنافسين الآخرين قد تستفزهم هذه السياسة فيتكاتفون ضدنا بهدف إخراجنا من السوق .

وهناك العديد من الطرق المتبعة في التسعير مثل:

1. إضافة هامش ربح على التكاليف الفعلية .
2. حساب قيمة السلعة أو أقصى سعر يمكن أن يتحمله المشتري .
3. الالتزام بالأسعار السائدة في السوق (تم تحديدها بواسطة ملوك السوق).

والطريقة الملائمة للمشروع الصغير هي المستمدة من تعريف السعر الملائم، و تبدأ بالتعرف على السعر الذي تكون شريحة العملاء المستهدفة مستعدة لدفعه، و الشراء بكميات تغطي التكاليف وتحقق ربحا ملائما، ودراسة مدى توافق هذا السعر مع الأسعار السائدة .

الإعلان:

لن يعرف المستهلك أنك قد افتتحت مشروعك ما لم تصل إليه وتخبره بذلك، كذلك فلن يعرف نوعية السلع التي تنتجها و تشكيلتها و أسعارها .

ويجب العناية بصيغة و شكل و توزيع الإعلان .

و يكون الإعلان ناجحا إذا حقق الأهداف الآتية:

1. جذب الانتباه .
2. إثارة الاهتمام .
3. إيجاد الرغبة .
4. يوجه نحو الفعل (الشراء).

و يجب العناية بوسيلة الاتصال الملائمة، مثل المجلات و الصحف، والتليفزيون و الإذاعة، وإعلانات الطرق، و المراسلات المباشرة، والمقابلات الشخصية .

وهناك وسائل الدعاية المفيدة للعميل مثل مفكرات الجيب والأقلام و غيرها، وتأثيرها ملحوظ في الدعاية و تذكر اسم المعلن .

كذلك يجدر الإشارة إلى أهمية التكرار في الإعلان، وأن معدل الاستجابة في حالات كثيرة يكون حول 1٪ من المستهدفين .

مراحل عملية الشراء

1. اكتشاف الاحتياج. (أنا جوعان).
2. البحث عن البدائل (مطعم فول و طعمية – بائع سندوتشات جبنة).
3. المفاضلة بين البدائل (التكلفة – الطعم – الإشباع).
4. تحديد البديل الملائم (اتخاذ القرار بالشراء من مكان معين).
5. التقييم بعد الشراء (هل كان الطعام صحيا – هل كانت الخدمة جيدة).

أخطاء مندوب التسويق :

1. الجهل بالمنتج
2. إضاعة وقته ووقت العميل .
3. سوء التخطيط للمقابلة .
4. الإلحاح .
5. عدم الثقة .
6. عدم اللياقة .
7. الوعود الكاذبة أو المبالغ فيها .

دراسة السوق:

لتحويل الحلم إلى حقيقة، يجب أن يكون هناك مشترين للسلعة أو الخدمة. ومن المهم التعرف على طبيعة العملاء، و كيف يقومون باتخاذ قرار الشراء. و تسمى هذا العملية بدراسة جانب الطلب على المنتج أو الخدمة، و يكون الهدف منها معرفة من هم عملائي، وماذا يريدون، وأين و متى يقومون بالشراء، و ما الأسعار الملائمة لهم.

- عاداتهم الشرائية.
- أسباب الشراء (تلبية احتياجات – تلبية رغبات - اتباع عادات) .
- وصف العملاء المرتقبون (النوع – السن – السكن – مستوى المعيشة – المستوى التعليمي - المركز في سلسلة الشراء) .
- أسباب تفضيل منتجك (جودة – راحة – معاملة – سعر – خدمات إضافية) .

تقدير حجم السوق

تساعد البيانات السابقة في الوصول إلى حجم المشترين المتوقعين للمشروع، أو ما يسمى بحجم الطلب على المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

فعلي سبيل المثال:

نفترض أن المشروع يقدم الخدمة لأطفال من سن 10 – 16 عام، وبعد تحليل سكان المنطقة وجد أن عدد هذه الشريحة العمرية بالمنطقة هم 5000 فرد، و بتحليل مستوى الدخل وجد أن 15٪

منهم قادرون على دفع ثمن السلعة ، وأن معدل الزيادة في المواليد سنويا هي 2٪.

بتحليل هذه المعلومات

يمكن الوصول إلى حجم السوق المستهدف للمنتج الذي سأقوم بإنتاجه، وكذلك الاتجاهات المستقبلية لهذا السوق.

تقدير حجم العرض

ليس كل السوق الذي سبق تقديره في الخطوة السابقة ملكا لي، بل إن المنافسون يحتلون جزءا كبيرا من هذا السوق.

ولتقدير حجم العرض، يتم معرفة القائمون بتقديم نفس الخدمة أو السلعة في نفس النطاق الجغرافي، بل و أيضا السلع البديلة أو المكملة.

ويتم تقدير حجم طاقاتهم الإنتاجية و حجم مبيعاتهم.

تقدير الفجوة:

إذا وجدنا أن حجم العرض من السلعة أو الخدمة أكبر من حجم الطلب، فإن السوق يكون مشبعا ، و ليس بحاجة لمنتجين جدد ، ومن الأفضل صرف النظر عن هذه الفكرة.

أما إذا كان الطلب أكبر من العرض، فيقال أن هناك فجوة، وبالتالي يمكن تقديرها عن الفرق بين حجمي العرض و الطلب.

وكلما كانت الفجوة كبيرة بالمقارنة بالطاقة الإنتاجية المتوقعة لمشروعك كلما كانت هناك فرصة أفضل لنجاح المشروع.
دراسة المشروعات المكملة أو المغذية أو البديلة بالإضافة إلى دراسة المنافسين، فإننا نقوم أيضا بدراسة المشروعات المتعلقة بمشروعنا من نفس الجوانب:

- ❖ طبيعة العلاقة مع مشروعك.
- ❖ السعر.
- ❖ الجودة.
- ❖ الخدمات الإضافية.
- ❖ التنوع و التشكيلة.
- ❖ التغليف.
- ❖ مدى توفر السلعة أو الخدمة.

دراسة الموردين:

يجب العناية بدراسة الموردين لتحديد مدى توفرهم وتأثيرهم على نجاح المشروع. السعر. الجودة. طريقة التوصيل. طريقة السداد. زمن التوصيل. مدى توفر السلعة أو الخدمة.

دراسة السوق :

وتتضمن وصف السوق وتقدير الطلب واتجاهاته المستقبلية والعرض الحالى والأسعار.

أهميتها :

- تعطي صورة واضحة عن حاجة المستهلك للسلعة المتوقع إنتاجها .
- التعرف على أشكال السلعة التي يرغبها المستهلك .
- تحديد حجم المصنع عن طريق معرفة الطاقة المطلوبة لإنتاج الكمية المنتظر بيعها .
- تساهم في إعداد الدراسة الفنية أساسا من خلال تحديدها لطاقة المصنع ولحجمه وبالتالي مساحته .
- تحديد كمية السلع المنتظر بيعها وسعر البيع المتوقع وبالتالي تحديد الإيرادات المتوقعة .

أهم ما تحتويه دراسة السوق :

1. تحديد الكميات المطلوبة لكل من هذه السلع .
2. طرق التوزيع الأنسب .
3. تحديد الأشكال والمواصفات المطلوبة لكل سلعة من السلع التي سينتجها المصنع .
4. الخدمات التي يتحتم تقديمها للمستهلك .

الطرق المستخدمة في دراسة السوق :

أ - دراسة السوق في حال اعتماد الأسواق المحلية على الاستيراد .

ب - دراسة السوق في حال وجود مصانع قائمة ولكن إنتاجها لايكفي لحاجة المستهلك .

ج – دراسة السوق بالنسبة للسلعة الجديدة .

هل يحتاج التمويل الأصغر إلى دراسة السوق؟

تؤكد الصفحات السابقه على أهمية تطوير المنتج في التمويل الأصغر. وهي تقترح أن التمويل الأصغر يجب أن يتحول من كونه "موجهاً بحسب المنتج" إلى "التأثر بالسوق" ويجب أن يعي أهمية المحافظة على الزبائن/العملاء الحاليين. وهي تشير إلى أن: عادة ما يكون لدى الزبائن/العملاء القدامى تاريخ إقراضي شامل ويبحثون عن قروض أكبر وبقيمة أعلى يحتاج الزبائن/العملاء الجدد إلى الكثير من التدريب وغالباً ما يضعفون تضامن المجموعات عادة ما يحدث انسحاب الزبائن/العملاء بسبب المنتجات المصممة بشكل غير ملائم والتي تخفق في تلبية احتياجات زبائن/عملاء مؤسسات التمويل الأصغر.

إضافة لذلك، إن دراسة السوق تساعد على فهم البيئة التي تعمل فيها مؤسسات التمويل الأصغر وفي تحديد احتياجات الزبائن/العملاء. وهي تحقق ذلك من خلال:

- تطوير نشاطات التسويق/ الترويج/ الانتشار الحالية
- تحسين المنتجات الحالية
- تطوير منتجات جديدة
- إعادة هندسة أنظمة التوزيع

ليس التسويق شيئا يختص به دارس علوم التجارة وحده، و إنما تمس حياة كل إنسان، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق، فالشراء و البيع و مشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون أو الصحف و ملصقات الشوارع هي مثال ذلك، و كل منا يزور متاجر عديدة و يتعامل معها و يقارن أسعارها بأسعار غيرها، و يتعامل مع بائعين مختلفين، و يشتري سلعا بعضها محلية و أخرى أجنبية، وممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهما في النظام التسويقي، ومن ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام.

وعلى الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية و مشاركته في النظام التسويقي، فإنه قد لا يدرك ذلك، و قد لا يدرك معنى كلمة التسويق و لا مكانه و أهميته في حياته، و لا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية.

لم تعد مشكلة عالم اليوم أن ينتج المصنع السلعة، و لكن أصبحت المشكلة " كيف يكون هذا المصنع قادراً على تسويقها" فهو إن لم ينجح في تسويقها أقفل بالتأكيد أبوابه، و كانت المشكلة فيما مضى إنتاجية، أما الآن فإن البقاء في السوق يعتمد أساسا على دراسة احتياجات المستهلك و توفيرها له بالمواصفات المطلوبة و في الزمان و المكان المناسبين و بالسعر الذي يقدر على تحمله.

ماهية التسويق :

أولا : نشأة و تطور مفهوم التسويق:

المفهوم التقليدي للتسويق:

التسويق هو مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل، لقد وضع "كوتلر Cotler" هذا المفهوم الذي مازال الأكثر شيوعا ، و يتضمن هذا المفهوم ما يلي:

إن التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج والاستهلاك.

إن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواء جرى التبادل لصفقة واحدة، أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة.

إن التبادل ليس مقصورا فقط على السلع و إنما يشتمل الخدمات أيضا ، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثا عن السلعة، كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشترين لسلعته؛ و على هذا فإن التبادل يتطلب:

طرفين يرغب كل منهما في إجراء التبادل.

كل من الطرفين يملك أشياء ذات قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر.

كل من الطرفين قادر على إجراء الاتصال و تسليم ما لديه.

مراحل تطور مفهوم التسويق:

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

1 - **مرحلة التوجيه بالإنتاج** (1900 -1930):

و فيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، و أنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، و تميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج و اقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

2 - **مرحلة التوجيه للبيع** (1930 -1950):

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، و ازداد الاهتمام بوظيفة البيع، و لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان،

وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع ...إلخ.

3 - مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم):

و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين و كسب رضاهم. و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية واجتماعية.

المفهوم الحديث للتسويق:

العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع)فى نظام عمل موحد.

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي:

تقدير و تفهم المركز الاستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة و نموها و استقرارها.

إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى و على التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.

اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين. اهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر و المستقبل، و إدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح و ضمان استقرارها.

تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.

عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، و الأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.

التخطيط الرسمي طويل و قصير الأجل لأهداف المشروع و استراتيجياته و خطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.

خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذا استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة و استخدام الرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

و يتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي:

أ - أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع.
ب - أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق و هذا المفهوم.
ج - التخطيط المنظم.
د - تخطيط و تطوير المنتجات.
هـ - القيام ببحوث التسويق.
و - تأكيد أهمية الإعلان و الترويج.
ن -التسعير
ح - منافذ التوزيع.
ط - التصرف على أساس أن المستهلك هو السيد.

كما يمكن إعطاء تعريفات أخرى نذكر منها هذا التعريف للتسويق:

إنّ أكثر التعارفات قبولا هو ذلك الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية و الذي ينص: "التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم."

و يعرف الاقتصادي Bartels التسويق على أنه عملية اقتصادية، اجتماعية و ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة.

و قد كانت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956 ، ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم عوض مفهوم البيع الذي كان سائدا لديها.

أوجه الاختلاف بين مفهومي البيع و التسويق:

يمكن إظهار الفرق في النقاط التالية:

1 - التصور الوظيفي:

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها ، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

2 - البحث عن الربح:

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية ، ومن ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق ، و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية ، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة واستعداده لدفع ثمنها.

3 - الموقع من أنشطة المؤسسة:

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقتصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك.

4 - مجال التركيز:

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن من سلع، بينما ينصب اهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، كما أن البيع يركز عل حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، و أخيراً فإن الانشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الانشغال الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.

5 - تكامل و انفراد الجهود:

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة انفراد وظائف المؤسسة، و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة، أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة

المؤسسة المختلفة عن تمويل إنتاج و تموين، و الذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها.

و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

ثانيا : أهداف التسويق:

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الاقتصاديين و المسيرين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء.

1 -هدف الربح:

يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية و من ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات الجنائية، و كذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة، كما تمد

المؤسسة بفائض قابل للاستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟

خدمات ما بعد البيع بأنظمة إدارة الأعمال خدمات ما بعد البيع هي مجموعة الخدمات التي تقوم شركات البرمجيات بإجرائها للشركة المشترية للنظام والتي بدونها لا يستطيع العميل الاستفادة من هذه البرامج.

وأي شركة تقوم باقتناء نظام إدارة أعمال تقوم بذلك لتوفير السرعة والدقة في العمل والحصول على أي معلومة أو تقرير في الوقت المناسب و بحيث تكون هذه المعلومات دقيقة، ولتحقيق ذلك فلابد أن يكون النظام المطبق عنصر دعم وليس عنصر إعاقة وبدون الدعم الفني الجيد والسريع لا يمكن تحقيق هذه الأهداف.

ولابد أن تمتاز خدمات ما بعد البيع في أنظمة إدارة الأعمال بما يلي:

الحساسية : فنحن نتعامل في مجال حساس ودقيق للغاية ومع بيانات في غاية الأهمية والسرية بالنسبة للشركات. كما أن هذه البيانات تكون بمثابة الروح للجسد بالنسبة للشركة وبذلك فإن أي خطأ فيها يكون له توابع خطيرة فالمعلومة الخاطئة قد تؤدى لقرار خاطئ كما أن تأخر الحصول على المعلومة قد يؤدى لضياع الفرصة و لحدوث خسائر للشركة.

الديناميكية : فعملية الدعم الفني هي عملية دائمة ومستمرة ومتطورة بتطور وضع الشركات وبتطور البيئة المحيطة من البرامج

ونظم التشغيل والشبكات والاتصالات وكذلك فإن الدعم الفني هو نقطة الوصل بين العميل وإدارة التطوير وهذا يمكنه من إبراز أي عيوب فنية قد تظهر أو اقتراحات تؤدى لتطوير النظام بما يحقق المنفعة العامة.

السرعة : فعادة ما يكون العميل في أمس الحاجة إلى سرعة الخدمة وتختلف هذه الحاجة طبقا لطبيعة المطلوب فوجود مشكلة تعيق العمل تختلف عن الحاجة لتقرير أو لوجود استفسار أو لطلب تعديل معين، الخ.

الثقة : فمطلوب أن يكون القائم بالدعم الفني محل ثقة بالشركة و هذه الثقة تتأتى من معرفته الجيدة وقدرته على حل المشكلات وأسلوبه الجيد مع العملاء.

ولإدراك أهمية خدمات ما بعد البيع في أنظمة إدارة الأعمال لابد من التفرقة بين نوعين من الأنظمة:

أنظمة بدون دعم فني وهى أنظمة يتم شراءها بطريقة مباشرة عن طريق الإعلانات أو من محلات الكمبيوتر بحيث لا يكون هناك اتصال مباشر بين مصممي البرامج والمشترى. وتسمى On Shelf Programs وعادة ما تتصف هذه الأنظمة بانخفاض سعرها نسبيا. كما أنها تمتاز بالبساطة ووجود ثوابت معينة تحكم عمل البرامج بحيث يقوم مستخدم البرامج بالاعتماد على نفسه في عمليات التدريب والتجهيز وكذلك عند حدوث أي عطل فإما أن يقوم بقراءة الكتب الخاصة بالنظام أو يحاول مع نفسه لعله يصل لأي حل ممكن وقد لا يستطيع!!!.

وعادة ما تكون هذه البرامج ذات طبيعة غير مرنه بحيث لا تكون هناك حاجة لعمل إعدادات أو تجهيزات بل يتم الاستفادة مما هو متاح فقط بما يؤدى إلى تطويع العمل اليدوي بما يلاءم المتاح بالنظام وليس العكس.

أنظمة مع دعم فني: وهذه النوعية من البرامج يتم اقتناءها مع عقود دعم فني بحيث تكون هناك عادة صلة مباشرة وطويلة الأجل بين الشركة المشترية للنظام وشركة دعم وتطوير البرامج. وعادة ما تكون هذه البرامج أكبر حجما وأكثر شمولية من البرامج الأخرى كما أنه لابد أن تكون هناك درجة من المرونة في هذه البرامج بما يتيح لشريحة كبيرة من الشركات الاستفادة من هذه الأنظمة وبما يُمَكّن القائمين على عمليات الإعداد والتجهيز من تطويع النظام بما يتلاءم مع عمل الشركات و التي تختلف كثيرا في احتياجات كل منها.

وتعتبر خدمات ما بعد البيع من أهم العوامل التي تؤثر في قرار اقتناء نظام إدارة أعمال من عدمه وبخاصة لدى من هم على دراية بهذه الأمور أو من له تجارب مع أنظمة سابقة. حيث تمثل خدمات ما بعد البيع السبب الرئيسي والمباشر في نجاح النظام أو فشله. فبالنظر إلى نظام إدارة الأعمال كمنظومة متكاملة فهي عبارة عن ما يلي:

- اختيار نظام جيد متلائم مع متطلبات الشركة
- تدريب وتجهيز جيد يحقق أقصى استفادة ممكنة
- عمل فعلى منظم ودقيق على النظام بدون معوقات
- الحصول على نتائج عملية ومعلومات دقيقة وتقارير وافية

ما هي خدمات ما بعد البيع؟

لمعرفة خدمات ما بعد البيع سنقوم بتقسيم هذه الخدمات خلال مرحلتين هما:

مرحلة التجهيز والتدريب:

وهى المرحلة الأولى والتي يتم خلالها القيام بعملية التجهيز والتدريب

التجهيز Implementation:

وهى من أهم النقاط التي تؤدى إلى نجاح النظام من عدمه حيث يتم خلال هذه المرحلة وبالتعاون بين استشاري النظام وبين المسئولين بالشركة ضبط النظام ليتوائم مع طبيعة العمل بالشركة وبالصورة التي تؤدى لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من النظام وبما يحقق أهداف الشركة. ويتم خلال هذه المرحلة:

1. بناء دليل الحسابات

فدليل الحسابات هو نقطة البداية في بناء أي نظام محاسبي و إدارى حيث إن كل المستندات التي لها تأثير محاسبي ستؤدى إلى قيود محاسبية وأطراف هذه القيود هي الحسابات المكونة لدليل الحسابات.

وعلى هذا فلابد على من يقوم ببناء دليل الحسابات أن يكون لديه من الخبرة والمعرفة ما يُمَكنه من بناء دليل حسابات شامل لكل

احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية وبنظام تكويد سهل ومتناسق وغير متعارض مع الأنظمة المحاسبية المتعارف عليها.

2. بناء الدورة المستندية للنظام.

فكل نظام له مستندات تأخذ دورة عمل معينة وكذلك تختلف كل شركة في المستندات والدفاتر التي تستخدمها والتي لابد على النظام المطبق أن يستوعبها وبما يتيح تدرج واضح في السلطات والمسئوليات لكل قسم أو قطاع أو فرع من فروع الشركة.

3. وضع التأثيرات الخاصة بالمستندات.

معظم المستندات يكون لها تأثيرات محاسبية و مخزنية أو تأثيرات على نواحي إدارية أو تأثيرات على مستندات أخرى. وقد يكون هناك أكثر من تأثير لنفس المستند حسب نوع السند فمثلا التأثير المحاسبي للفاتورة النقدية يختلف عنه في الفاتورة الآجلة وهكذا ... ولابد على من يقوم ببناء هذه التأثيرات أن يلم بطبيعة عمل الشركة وكذلك بجميع إمكانات النظام المطبق.

4. وضع نظام التكويد للأصناف، العملاء، الموظفين...الخ

ويعتبر نظام التكويد من أهم العناصر التي يجب مراعاتها بحيث يكون نظام التكويد سهل وشامل لكل العناصر ويكون متسم بالمرونة ليستوعب أي إضافات أو توسعات مستقبلية. كما يجب أن يتيح النظام المطبق إمكانية استخدام الحروف والأرقام وأن يسمح بطول مناسب للكود حيث إن هناك أكواد أصناف قد تكون كبيرة

نوعا ما وبالذات إذا تم تعريف الأصناف بنفس البار كود الخاص بها. ولهذا فلابد أن يقوم المسئول على عمليات التجهيز بوضع نظام تكويد فعال ومرن بعد دراسة كل الأبعاد والخيارات الممكنة ويتم كتابة ذلك بحيث يكون مرجع للمستخدمين في حالة الرغبة في إضافة إي عنصر جديد.

5. وضع نظام لتأمين سرية البيانات وتحديد صلاحيات ومسئوليات مستخدمي النظام.

يجب أن يكون للنظام أساليب تحمى سرية البيانات ونظام لتحديد الصلاحيات والمسئوليات على مستوى كل موظف وقسم وفرع. ويتم عادة وضع هذا النظام بالتعاون بين القائمين على تجهيز النظام وأصحاب السلطة والمسئولية بالشركة. وقد يفضل البعض أحيانا أن يقوم المدير المسئول بتعلم كيفية تحديد هذه الصلاحيات على أن يقوم هو بتحديدها نظرا لما في ذلك من حساسية وسرية.

6. تجهيز أي تقارير إضافية قد تكون غير متاحة في النظام.

فعادة ما يفضل أن يكون بالنظام مصمم تقارير يتيح إضافة أو تعديل أي تقرير مطلوب. وتظهر أثناء إجراء عملية التجهيز الحاجة إلى بعض التقارير الإضافية والتي تخرج عن نطاق التقارير النمطية Standard Reports بل تكون تقارير متعلقة بطبيعة عمل الشركة.

التدريب Training :

حيث يتم تدريب الموظفين على كيفية العمل على النظام كل حسب المهمات المنوط بها. ويعتبر الحصول على تدريب جيد مع وجود موظفين أكفاء من أهم النقاط التي تؤدى إلى نجاح النظام.

ويلاحظ أنه يمكن أن يكون هناك تدريب في مرحلة العمل الفعلي وذلك عند تعيين موظفين جدد.

لنجاح عملية التدريب فلابد من توفر رغبة لدى الدارس لفهم واستيعاب النظام الجديد ولابد من توافر المواد التدريبية المساعدة . لاحظ أن كل متدرب أو مجموعة من المتدربين سيتم تدريبهم على الأجزاء المتعلقة بعملهم فقط . ويستثنى من ذلك من تحتاج طبيعة عمله الإلمام بكافة أجزاء النظام.

مرحلة العمل الفعلي:

وهى مرحلة يفترض فيها أن تكون فترة عمر الشركة، حيث إنه من الصعب على أي شركة أن تقوم كل فترة بتغيير النظام المستخدم وخلال عمل النظام بالشركة فهناك العديد من الأمور التي تظهر فيها الحاجة للدعم الفني ومنها الآتي:

استفسارات:

فعادة ما يلجأ الموظفون إلى الاستفسار عن أمور معينة بالنظام طلب المساعدة في القيام ببعض العمليات وبخاصة العمليات التي تحتاج لدعم فني مثل إنهاء السنة المالية أو إنشاء أفرع جديدة أو لتحميل النظام على أجهزة جديدة أو لاستعادة نسخ احتياطية ...الخ.

أخطاء في الاستخدام:

فعادة ما يكون هناك مجال للخطأ البشرى المتمثل في إدخال بيانات بشكل خاطئ أو معالجة بيانات بشكل غير سليم بما يؤدى لنتائج خاطئة وعادة ما تتيح البرامج طرق للتراجع أو التعديل طبقا لنظام صلاحيات وتدرج في السلطة والمسئولية.

أخطاء بالنظام:

يجب التسليم بأن أي نظام لا يخلوا من وجود أخطاء ولكن المهم أن تكون هذه الأخطاء أخطاء ثانوية أو غير مؤثرة على صلب النظام. والأهم هو وجود شركة داعمة للنظام تقوم بإصلاح هذه الأخطاء حين اكتشافها. وهنا تتجلى أهمية الدعم الفني في دعم تطوير الأنظمة من خلال اكتشاف الأخطاء و إصلاحها.

استشارات فنية:

عادة ما ينظر للشركة المسئولة عن تطوير النظام على أنها هيئة استشارية للشركات فعادة ما يكون لديها مجموعة من المستشارين في مجال إدارة الأعمال وكذلك في النظم المالية والإدارية بما يتيح لهم تقديم العون للعملاء في صورة استشارات قد تخص النظام المطبق أو أي أمور أخرى ذات صلة.

طلب تقارير إضافية:

كثيرا ما تحتاج الشركات إلى تقارير جديدة تفرضها احتياجات العمل وقد لا تكون متاحة في النظام. أو تعديل تقارير بشكل معين

ويجب على أي نظام قوى أن يتيح القيام بتصميم هذه التقارير حيث تمثل التقارير الغاية المرجوة من أي نظام.

الإجراءات الموسمية والطارئة:

هناك بعض الإجراءات الموسمية التي تحتاج فيها الشركات لدعم من مسئولي الدعم الفني مثل:

- عند إنهاء السنة المالية
- عند إجراء عمليات الجرد
- عند فتح أفرع جديدة

في هذه الحالات وغيرها غالبا ما تحتاج الشركة لوجود مسئول دعم فني نظرا لما قد يحتاج إليه العمل من فتح قواعد بيانات جديدة أو القيام ببعض الإجراءات الفنية .

وطبعا فإنه في حالة وجود مسئول فني يعمل بالشركة فإنه يمكنه القيام بمثل هذه الإجراءات.

العرض السابق يوضح ما هي الأعمال الخاصة بخدمات ما بعد البيع في أنظمة إدارة الأعمال ولتوضيح أهمية هذه الخدمات نعرض عليكم الأسئلة التالية :

- اشتريت برنامج ولكن هناك فرق كبير بين ما فيه وبين طبيعة عملي ؟
- لقد حصلت على تدريب على البرنامج ولكن لازال هناك غموض في بعض النقاط ؟

- توقف البرنامج فجأة ولا أستطيع تشغيله مرة أخرى ؟
- كيف أستطيع عمل نسخ احتياطية من البيانات ؟
- رئيسي يحتاج لتقرير هام جدا ولا أعرف كيف أحصل عليه وهل هو متاح أم لا ؟
- الشركة بصدد تطوير نظام العمل وأريد معرفة هل يستطيع النظام استيعاب هذا التطوير ؟
- بعد عملي على البرنامج طوال الفترة الماضية اكتشفت أنني بنيت النظام بشكل خاطئ؟
- عند محاولتي فتح شاشة معينة تظهر رسالة خطأ ولا أعرف معناها ؟

في وجود تطبيق لأي نظام إدارة أعمال فسيكون هناك حاجة دائمة لخدمات الدعم الفني وأي شركة برمجيات تتطلع إلى الاستمرارية لابد لها من التركيز على خدمات الدعم الفني حيث إن ذلك يعطى إحساس بالأمان لدى مستخدمي النظام ويعطى سمعة طيبة له كما أن التطوير لا بد من أن ينبع من حاجات ومتطلبات العملاء كذلك فإن الكثير من الأخطاء لا تكتشف إلا من خلال العمل الفعلي للبرامج لدى العملاء والمتابعة الجيدة للدعم الفني لهذه الأخطاء والتحسينات يؤدى لنجاح النظام.

فريق خدمات ما بعد البيع لابد أن يكون لديه الاستشاريين القادرين على دراسة وتحليل أنظمة الشركات وتقديم الاستشارات الفنية وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظام إدارة الأعمال وكذلك خدمة أهداف التطوير.

مشكلات تواجه خدمات ما بعد البيع في أنظمة إدارة الأعمال

هناك بعض المشاكل التي تواجه أي مسئول دعم فني أثناء عمله ومنها.

فض الاشتباك حول طبيعة المشكلة هل هي في النظام أم في بيئة النظام ؟

فعادة ما تحدث مشكلة لدى العميل مشكلة يرجعها للنظام وفى كثير من الأحيان ما تكون هذه المشكلة في بيئة النظام مثل الأجهزة أو الشبكة أو الاتصال ....الخ، ولكن العميل لا يعرف ذلك بل هو لديه مشكلة ويرغب في حلها ولذلك فغالبا ما يضطر موظف الدعم الفني إلى محاولة إيجاد حل لهذه المشاكل رغم أنها تخرج عن نطاق مسئوليته ولهذا فعادة ما يكون وجود مسئول عن النظام في الشركة عنصر فعال جدا ومريح للعمل بحيث يكون هو حلقة الوصل بين الشركة وبين مسئولي الدعم الفني وعادة ما يكون لدى هؤلاء الأشخاص من الخبرة ما يُمَكنهم من حل معظم المشاكل وكذلك تحديد طبيعة المشكلة بما يريح فريق الدعم الفني ويريح الشركة المطبقة للنظام.

سرعة حل المشكلة!

فهناك مشكلات لا يمكن تأخيرها وبالذات إذا كانت توقف العمل بالشركة ولهذا فلابد أن يكون لدى فريق الدعم الفني أولويات بحيث يتم تقديم بعض المشكلات على المشكلات الأخرى.

وكذلك فإن وجود وسيلة اتصال أخرى غير الزيارات قد يكون أسلوب أسرع وأفضل في كثير من الأحيان وبالذات في هذا الوقت الذي تتطور فيه بنية الاتصالات وفى ظل وجود ثورة هائلة في هذا المجال يجب على جميع الشركات استغلالها فيما يحقق المنفعة وأداء مثل هذه الخدمات بأسلوب أسرع وأكثر فاعلية.

التطوير الذاتي لفريق الدعم الفني !

نحن الآن في ظل عالم مليء بالتطور والتغير المتسارع بشكل لا يقبل فيه السكون ومن يقف عن استيعاب أي معرفة جديدة لا يمكنه الاستمرار في هذا المجال. فالأنظمة التي تدعمها شركات قوية يتم تطويرها بشكل مستمر بما يلائم التطور في مجال الحاسب الآلي وبما يلائم التغيرات في الشركات المطبقة لهذه الأنظمة. ولهذا يكون من الواجب على مسئولي الدعم الفني من تطوير أنفسهم ومعارفهم بما يمكنهم من استيعاب أي جديد. والنظر إلى ذلك كعملية مستمرة لا يمكن توقفها فمن يقف لابد أن يخرج من هذا المجال. لأن المجال سيتخطاه بأي حال من الأحوال.



المراجـــــــــــــــــــــــع


obeikandl.com

قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد /مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان

- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007

- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة

- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث

- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس

- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح

- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

